Iratxe Berriozabal C.
08.03.96
(Macrofiesta).

HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

OBJETIVOS:

- Ser capaces de definir el concepto de Psicología, definiendo los objetivos que persigue y los métodos que utiliza.

- Ser capaces de definir la Psicología de Empresa, reconociendo en esa definición sus áreas de actividad, objetivos y métodos que le son propios.

- Ser capaces de enumerar las etapas históricas de la Psicología de la empresa y detallar las características más relevantes de cada etapa.

CONTENIDO:

1.- INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA
- 1.1.- Definición de Psicología.
- 1.2.- Objetivos de Psicología.
- 1.3.- Métodos de la Psicología.
  - 1.3.1.- Método experimental.
  - 1.3.2.- Método psicométrico.
  - 1.3.3.- Método clínico.
  - 1.3.4.- Encuestas y trabajos de campo.

2.- CONCEPTO DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL

3.- AREAS DE ACTIVIDAD DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

4.- OBJETIVOS DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

5.- METODOS DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

6.- ETAPAS DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.
- 6.1.- La Psicotécnia (1.879 - 1.916).
- 6.2.- La Psicología Industrial (1.918 - 1.945).
- 6.3.- Psicología de la organización (1.945 - 1.980)
- 6.4.- Gestión de los Recursos Humanos(Década 80-90)

1.- INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA

1.1.- Definición de psicología.

Para concretar los hitos históricos que demarcan a la Psicología como una ciencia se hace preciso delimitar en primer lugar, qué es lo que entendemos por Psicología.

Desde antiguo, el hombre se viene preocupando por problemas y obstáculos que se le interponen en su desarrollo. Cada momento histórico ha visto ir resolviendo diferentes temas en distintos ámbitos del saber: el invento de la rueda, del fuego, la teoría de la gravedad, la naturaleza esférica de la Tierra, el descubrimiento de la penicilina, la llegada a la Luna, etc. El hombre se ha ido preguntando en cada momento por los problemas que le acuciaban y los ha ido resolviendo.

Sin embargo, hay datos históricos que reflejan una continua reflexión en todos los tiempos de la historia sobre un mismo tema: el hombre desde la antigüedad se viene preguntando sobre sí mismo, se pregunta sobre su propia conducta: sobre su origen, su fundamento, su fin. Y aquí es donde el hombre mantiene aùn grandes enigmas. Para todo lo demás, va encontrando respuestas y soluciones a las interrogantes (aùn cuando siempre queden otras por resolver: curar el S.I.D.A., vida en el espacio,...).

Quizá esto, más que ninguna otra cosa, ha dado fuerza al rápido desarrollo de todas las ciencias que tienen que ver con la conducta humana, y particularmente, por que es la que nos ocupa, de la Psicología. Estas ciencias se ocupan de la conducta humana y las relaciones entre el hombre y su medio.

El estudio científico de la conducta humana es relativamente nuevo, pero como ya he dicho, las especulaciones sobre la naturaleza del hombre y las causas de su conducta son tan antiguas como el hombre mismo, Por tanto, nos vamos a centrar a definir la Psicología contemporánea. Existen varias definiciones segùn sea la escuela que sigamos. Nosotros, para nuestro estudio, definiremos la Psicología como "el estudio científico de la conducta humana individual y colectiva".

Aclaremos que entendemos por "conducta".

Por " conducta " entendemos aquellos actos de un organismo que pueden ser observados objetivamente, registrados y estudiados. Esto no significa que rehusemos hacer inferencias (=deducciones) acerca de factores situados más allá de la conducta.

La conducta es siempre el punto de partida de cualquier estudio psicológico, y haciendo inferencias de la conducta el psicólogo puede estudiar áreas tales como la motivación, la percepción, el aprendizaje, la personalidad y la emoción. Estos no pueden ser estudiados directamente como tales: nadie ha visto una personalidad, ni una motivación.

Por ejemplo: el profesor puede registrar en cada momento conductas en los alumnos: toman apuntes, hacen preguntas, traen preparada la materia, leen bibliografía. Todo esto son conductas queel profesor registra y a través de las cuales puede llegar a inferir (= deducir) que algunos de sus alumnos están motivados ó no por su asignatura.

Queda por aclarar que esto no significa que el término "conducta" se limite sólo a actos no verbales. Igualmente, se pueden registrar conductas verbales que permitieran inferir la motivación, ó no, por la asignatura.

1.2.- Objetivos de la Psicología.

Hemos visto hasta ahora que la psicología es una de las diversas ciencias que se ocupan de la conducta humana. Sus principales objetivos son:

- Describir.
- Explicar.
- Predecir.
- Controlar.
- Cambiar la conducta de los individuos.

Pueden chocar algunos de los verbos aquí utilizados para explicar los objetivos de la psicología. Expliquémolos:

En primer lugar, predecir. Cualquier ser humano predice la conducta de otros seres humanos, y la mayor parte de las veces las predicciones que hacemos son razonablemente correctas. Además, si no fuera posible hacer predicciones bastante precisas sobre la conducta, las sociedades humanas no existirían, ni podrían existir. Pensemos en lo que sucedería, por ejemplo, si no pudiéramos predecir la conducta de otros cuando conducimos un coche. A veces, por supuesto, las predicciones son imprecisas, y ocurren accidentes.

Así pues, todos hacemos predicciones sobre las posibles conductas de otros. El psicólogo, realiza estas predicciones basándose en experiencias cuyas variables han sido cuidadosamente controladas.

Ahora bien, como acabo de decir cada uno de nosotros realiza predicciones, es decir, deduce las conductas de otros, generaliza y lo hace basándose en sus experiencias y tendencias personales.

Frecuentemente, hacemos generalizaciones, para las cuales nos basamos en casos aislados. Por ejemplo, "los niños muy inteligentes son muy desgraciados". Esta generalización la podemos basar en el conocimiento que tenemos de una persona que con IQ 170 se dedica a la mendicidad.

Hay que tener cuidado porque los casos aislados nunca sirven de base para generalizaciones acerca de la conducta de otras personas(peligro de los estereotipos).

Veamos otro verbo, controlar. Este es un verbo siempre caído en desgracia. El control no es querido por nadie y nunca goza de buena fama. Sin embargo, nuestra conducta es controlada de muchas maneras cada día. Anuncios de televisión que nos incitan a beber determinada marca de refrescos; padres que controlan a sus hijos; profesores que controlan a los alumnos; jefes que controlan a los empleados, etc.

Siguiendo a Schaefer y Martin "control más comùnmente implica emprender acción para que otros actùen en cierta forma, pero esta implicación es unilateral. No hacer algo casi seguro produce sus efectos y controla, pues, la conducta de otros".

El padre que nunca ve a sus hijos y mucho menos cuando trabaja, controla la conducta de ellos de la misma manera que el padre que vigila estrechamente a sus hijos.

A la mayoría de nosotros no nos gusta que controlen nuestra conducta. Sin embargo, y siguiendo a los autores citados: "...Que los hombres controlen la conducta de otros es un hecho de la vida tan real cono cualquier otro aspecto de la vida humana".

¿ Quién se negaría a que se controle la conducta de los individuos para evitar crímenes ó drogadicción ?

1.3.- Métodos de la Psicología.

1.3.1.- Método experimental.

Cada método particular posee una serie de ventajas e inconvenientes. El método escogido para estudiar un problema particular vendrá determinado en parte por sus ventajas y en parte por la propia naturaleza del problema.

El método experimental, al igual que en otras ciencias en las que es usado, consiste en la formulación de una hipótesis y la verificación de ella mediante la observación de hechos provocados o invocados. En este método, el investigador tiene mayor control de las variables. El decide que es lo que desea estudiar, y luego crea una situación en la que los efectos de variables específicas son aislados de los efectos de otras variables.

1.3.2.- Método psicométrico.

El método psicométrico abarca a un conjunto de precedimientos que conducen a una descripción cuantitativa de los hechos psicológicos. Se trata de someter los procesos psicológicos a fenómenos medibles y cuantificables.

Los procedimientos psicométricos más conocidos son los test, de los cuales seguro que algo os suena ó conocéis.

1.3.3.- Método clínico.

Muy parecido al utilizado en medicina. Es el que se realiza en la "cabecera del enfermo". Consiste en practicar la observación de un sujeto intentando fijar y controlar todas las variables intervinientes en la conducta de ese sujeto.

Este método no puede demostrar la existencia de leyes, puede pròporcionar indicios y suscitar hipótesis, que será necesario verificar a continuación.

1.3.4.- Encuestas y trabajos de campo.

En ocasiones resulta interesante observar "in situ" las conductas para llegar a determinar las relaciones causales que las producen. Estos son los experimentos de campo.

Otro método es el de la encuesta, que supongo ya todos conocéis. Se trata de aislar una serie de variables a estudiar y preparar cuestionarios que se pasan a una población de sujetos definida previamente y a través de los cuales vamos a estudiar esas variables.

2.- CONCEPTO DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL

A partir de este momento hablaremos por igual cuando cite al término "Psicología Industrial ", "Psicología del Trabajo" ó "Psicología de la empresa". Particularmente, me quedo con esta ùltima acepción aun cuando las dos primeras son las más usadas.

El concepto de Psicología de la empresa tiene mucho que ver con la definición que hemos dado de Psicología en el apartado anterior. Allí decíamos que la Psicología es el "estudio científico de la conducta humana individual y colectiva"; y para definir la Psicología de la empresa añadiremos a esta definición "... dentro del ámbito del trabajo entendido como actividad profesional".

Por tanto, definiremos Psicología de la Empresa como "el estudio científico de la conducta humana individual y colectiva dentro del ámbito del trabajo entendido como actividad profesional".

Vamos entonces a estudiar las conductas que se dan en el ámbito del trabajo. Esto no quiere decir que en el mundo del trabajo no influyan aspectos de otras parcelas sociales en las que se desarrolla la vida de la persona: los estímulos que una persona recibe como integrante de una determinada familia ó de una concreta posición económica ó por, el tipo de formación, etc., están influyendo y hay que tenerlos en cuenta en el mundo del trabajo. Sin embargo, como objetivo primordial nos interesa ahora el estudio de la conducta del hombre dentro de su trabajo y las modificaciones que el medio laboral puede producir en esa conducta.

3.- AREAS DE ACTIVIDAD DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Como consecuencia de lo que acabamos de exponer podemos definir cuatro funciones de psicología de empresa, establecidas en forma de relaciones biunívocas:

- entre persona y persona
- entre persona y grupo
- entre persona y objeto
- entre grupo y grupo

El vendedor que trata de convencernos para comprar los productos ó servicios que él ofrece establece una relación entre "persona y persona".

El encargado que da órdenes a sus operarios actùa en una relación entre "persona y grupo".

El operario que maneja una máquina está comprometido en una relación de " persona a objeto ", origen de muchos problemas en la empresa.

Y por ùltimo, dos empresas que se plantean una fusión, van a verse comprometidos en una relación entre "grupo y grupo".

Por tanto, para poder trabajar con los recursos humanos disponibles en la empresa debemos abordar necesariamente: por una parte los conocimientos específicamente psicológicos que nos explican la conducta básica del hombre (cuestión que como ya se aclaró en la introducción haremos a lo largo de la II y III partes del temario); por otra parte, el envolvente que rodea a esa conducta, es decir, la empresa y su organización (lo que vosotros también estudiáis a través de otras asignaturas de la carrera).

Todos estos conocimientos se deben abordar teniendo siempre presente que la psicología de la empresa es, ante todo, una ciencia aplicada. Es decir, todas las conclusiones que obtengamos se tienen que poder aplicar a la realidad empresarial. De lo contrario, perdería su sentido cualquier trabajo ó investigación que vayamos a realizar.

Algunas de las posibles aplicaciones de la psicología de la empresa son las que concretaremos en el Apéndice.

Por el hecho de ser una ciencia aplicada, la psicología de la empresa tiene algunas características que conviene señalar:

1.- Es una ciencia positiva: Unicamente interesa trabajar con datos obtenidos, lo más objetivamente posible, de la realidad existente, para llegar a resultados lo más exactos posibles mediante la comprobación empírica.

Esto no quiere decir que en ocasiones y en la aplicación concreta de la psicología de la empresa, en la gestión de los Recursos Humanos, no nos interesen juicios de valor. Habrá momentos en que debamos tenerlos en cuenta, aunque entonces nuestras decisiones serán más políticas que científicas.

2.- Debe tratar de realizar predicciones. Es decir, suministrar generalizaciones que puedan utilizarse para predecir sobre la conducta de las personas en relación con el cambio de las circunstancias dadas, predicciones que deben juzgarse por su precisión y por su conformidad con la experiencia.

3.- Precisa comprobación práctica de sus conclusiones. Conviene aclarar que la predicción tiene un carácter de declaración condicionada: si se dan tales circunstancias, se obtendrán tales resultados, pero sólo si se dan tales circunstancias.

Toda predicción científica tiene que constatarse con los resultados obtenidos, debiendo ser sustituída esta teoría si los resultados no concuerdan con las predicciones hechas.

4.- Debe concretarse en modelos matemáticos. La gran dificultad de todas las ciencias sociales está en objetivizar los datos y los resultados. Por ello, hay que procurar siempre controlar de forma matemática, en la medida de lo posible, las variables a estudiar. Las Matemáticas, a través de la Estadística, es prácticamente la ùnica ayuda en este sentido.

Todas estas características son importantes de tener en cuenta para alcanzar un objetivo de sistematización de los conocimientos existentes, de manera que alcancen un "cuerpo de saber".

4.- OBJETIVOS DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Es muy difícil determinar los objetivos de la Psicología de la empresa por el relativismo que ello encierra, más allá de lo propiamente expresado en la propia definición, es decir, el estudio de la conducta humana en el trabajo.

Sin embargo, vamos a intentar decir algo más sobre los objetivos de la psicología de la empresa.

Los objetivos de la psicología de la empresa serán, casi con toda seguridad, diferentes si los define un empresario, los define un trabajador, un sindicato ó cualquier otro agente significativo de la sociedad. Cada uno de ellos pondrá el énfasis ó matizará un objetivo diferente para la psicología de la empresa. Por esto, he comentado el carácter relativo a la hora de señalar los objetivos de la psicología de la empresa.

Esta es una cuestión muy discutible y que encierra tras de ella importantes contenidos ideológicos, éticos y políticos.

Yo resumiría, de alguna forma, los comentarios expuestos por diversos autores señalando que:

1.- el trabajo es una actividad personal.
2.- el trabajo es una actividad productiva.
3.- el trabajo es una actividad social.

Por consiguiente, la psicología de la empresa debe aspirar a dar la máxima satisfacción al individuo alcanzando las más altas cotas de productividad y ofreciendo el mayor y mejor servicio a la sociedad en que esa empresa esté inmersa.

El problema estribará en aunar, en conjuntar estos tres miniobjetivos ya que, en la práctica, estos miniobjetivos están en continuo conflicto.

Es por ello que la gestión del conflicto se convierte en una de las principales y más difíciles tareas del gestor de Recursos Humanos ó de cualquier directivo de la empresa. Un dato que apoya esta tesitura lo dan recientes estudios en los que se señala que los directivos europeos pasan más del 20% de su jornada laboral en la resolución de conflictos ó en el tratamiento de conflictos.

Esta gestión del conflicto no es sino una consecuencia de la bùsqueda de ese objetivo mùltiple (triple) que hemos señalado para la psicología de la empresa.

5.- METODOS DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

La psicología de la empresa va a utilizar los mismos métodos que hemos señalado para la psicología general.Por ello, no merece la pena repetir aquí los métodos ya expuestos.

Unicamente, señalar que la psicología de la empresa ha sido la que más ha utilizado y en mayor medida ha contribuido al desarrollo de los métodos psicométricos, en ese afán que ya hemos señalado de objetivizar y matematizar las conclusiones de sus estudios.

Y por otra parte, matizar el uso especial y para aplicaciones concretas que ha hecho del método clínico. La psicología de la empresa ha utilizado la entrevista, (técnica utilizada por el método clínico) adaptándola a aplicaciones diversas en el ámbito empresarial. Algunas de estas aplicaciones las iremos viendo a lo largo de la V parte (la entrevista de selección, la entrevista de evaluación, ...).

6.- DESARROLLOS TEORICOS DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL. HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

Aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos, el arte y la ciencia de tratar de manejarlas dentro de organizaciones complejas son relativamente nuevos.

En los primeros días, la gente trabajaba sola ó en grupos tan pequeños de trabajo (organizaciones gremiales) que sus relaciones se resolvían con facilidad.

Existe la tendencia muy definida de suponer que, en estas condiciones, las personas trabajaban en una utopía de felicidad y satisfacción, suposición que se debe a una interpretación nostálgica de la historia. Las condiciones reales eran brutales y agotadoras. La gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos. Tenían que trabajar de esta manera para poder sobrevivir, por lo cual les quedaba poco tiempo para aumentar las satisfacciones derivadas del empleo.

En estas circunstancias es lógico que no existiera lazo alguno entre empresa y trabajadores. El patrono ó la empresa compraba el trabajo al precio más barato posible, el obrero alquilaba las fuerzas de sus brazos al que mejor le pagaba. Por otra parte, tampoco existía lazo alguno que uniera a los trabajadores entre si.

Así surge la Revolución Industrial. Al principio, la condición de los trabajadores no mejoró, pero al menos se sembró la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los mismos. La industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y más satisfacción en su trabajo.

Como consecuencia de esta industrialización surge la Psicología Industrial. En su nacimiento coinciden dos hechos: por una parte el nacimiento de la Psicología como ciencia

experimental, por otro, la incorporación de Europa y Estados Unidos de América a los procesos de industrialización intensiva.

Efectivamente, la Psicología Industrial se ha desarrollado primero en aquellas zonas geográficas en las que, como consecuencia del trabajo industrial, se plantearon problemas de personal que hasta entonces no se habían planteado.

En su desarrollo, con las reservas que hay que tener en los intentos de dividir la Historia en épocas, podemos considerar la existencia de tres períodos bastante bien delimitados y un cuarto que se encuentra en los albores, pero que al ritmo de los cambios y velocidades actuales puede estar también a la vez agotándose.

El hecho de dividir el desarrollo histórico de la Psicología de la Empresa en una serie de períodos, no quiere decir que se abandonasen completamente las técnicas de una etapa para utilizar otras nuevas, ni que se olvidasen los problemas de etapas anteriores. Lo que caracteriza el paso de una época a otra es el criterio con que se tratan de resolver los problemas y de aplicar las técnicas, puesto que, en muchos casos, se siguen presentando los mismos problemas y seguimos utilizando las técnicas de entonces, pero los criterios son distintos, a la vez que nacieron otros problemas y tecnologías.

6.1.- La Psicotecnia (1.879 - 1.916).

Comienza simbólicamente en la fecha en que Wundt fundó su laboratorio de Leipzig, fecha que coincide, casi exactamente con el nacimiento de la persona más relevante de este período: F.W. Taylor, nacido en 1.876.

Con anterioridad, en 1.800, en el nuevo ambiente industrial, Roberto Owen, joven galés propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Rehusó emplear a niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza y mejoró sus condiciones de trabajo.

Andrew Ure incorporó los factores humanos en su obra "The Philosophy of Manufactures" publicada en 1.835. Reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó un tercer factor que era el humano.

Las ideas de Owen y Ure fueron aceptadas con lentitud y también fueron firmemente rechazadas, y a menudo se deterioraron tomando un giro paternalista ó erróneamente bondadoso más que un reconocimiento genuino de las personas en el trabajo.

A principios de siglo, Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Con frecuencia se le llama el " padre de la administración científica ". Taylor, ingeniero jefe de una fundición, fue el primero en estudiar analíticamente el trabajo, los métodos de mejora del rendimiento, los tiempos, la organización de oficinas de preparación de trabajo, la distribución de talleres y maquinaria, el estudio y puesta en práctica de nuevas formas de salario,...; en definitiva, hizo surgir la Organización Industrial como ciencia. Señaló que, así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas. Por supuesto, la meta seguía siendo la eficiencia técnica,

pero, por lo menos, la administración estaba tomando conciencia de la importancia de una de sus recursos hasta entonces descuidados.

Durante este período también, la Psicotecnia trató de buscar para cada tipo de trabajo la persona que tuviera las aptitudes más adecuadas, circunstancia que intentó realizar, aplicando en el medio industrial las pruebas que la incipiente experimentación psicológica poco a poco proporcionaba, ya que dicha experimentación se caracterizaba por la creación de instrumentos capaces para medir las aptitudes de las personas, y que desde muy pronto tomaron el nombre de "test".

Se intentó medir primero la inteligencia y seguidamente otras aptitudes mentales, para luego tratar de delimitar las posibles aptitudes que el hombre podía tener. A esta circunstancia ayudó sobremanera el avance de la Estadística, siendo de destacar la utilización del análisis factorial. Binet, Terman, Thurstone, Cattel, etc., fueron personas que pusieron el estudio de las aptitudes, sobre todo, en su delimitación y cuantificación, a niveles que actualmente seguimos utilizando.

Gracias a dicho trabajo, la Psicotecnia avanzo rápidamente, intentando resolver, principalmente, el problema de seleccionar a los hombres más adecuados, teniendo en cuenta las exigencias aptitudinales de cada puesto de trabajo, pudiéndose pronosticar, hasta cierto punto, el éxito que en el trabajo tendría el hombre.

Al final del período, con motivo de la movilización masiva en USA por la 1ª Guerra Mundial, se utilizaron los test de forma masiva, a la vez que se intentó conocer los principales rasgos de la personalidad a través de cuestionarios.

Durante la 1ª Guerra Mundial se creó la Asociación Nacional de Personal en USA que en 1.923 pasó a llamarse Asociación Americana Management.

6.2.- La Psicología Industrial (1.918 - 1.945).

Así como Taylor marca la etapa de la Psicotecnia, Elton Mayo, con su obra marcaba la etapa de la Psicología Industrial, gracias a la cual se produce un auténtico cambio de perspectiva en el estudio de la conducta del hombre en la empresa.

En 1.924, Elton Mayo, profesor en Harvard donde trabajaba en colaboración con F.J. Roethlisberger fue llamado por la Western Electric Company, para que analizara unos problemas de bajo rendimiento en la factoría de Hawthorme, cerca de Chicago. Mayo comenzó realizando su trabajo considerando las relaciones, que entonces se tenían como muy importantes, entre ambiente de trabajo y productividad; en consecuencia, empezó por la iluminación, buscando que fuera la adecuada por el sistema de aumentarla y disminuirla hasta encontrar el nivel adecuado que debía ser aquel que diera lugar a una mayor productividad.

Ante el fracaso de la experiencia y a punto de suspender el trabajo, se le ocurrió proponer a la empresa, cosa que fue aceptada, montar una línea de trabajo experimental, aislada del taller general, en la que pudiera controlar las variables que se creía intervenían principalmente en el trabajo de los obreros (luz, humedad, temperatura, etc.).

Pero como tampoco daban el resultado apetecido, introdujo otros cambios hasta entonces no considerados (horarios, elección de compañero de trabajo, pausas de trabajo , etc.) observándose entonces unos cambios tan fuertes en el rendimiento de los trabajadores, que hizo que se replantease de nuevo todo lo que hasta entonces se conocía sobre los estímulos en el trabajo.

Como consecuencia del estudio que hizo, llegó a la conclusión de que los factores ambientales físicos (luz, calor, humedad, etc.) hasta entonces tenidos como altamente motivacionales, no lo eran tanto. Por contra, había una serie de factores que no se tenían en cuenta, casi todos ellos de orden psicológico, que eran altamente motivacionales, tanto en el sentido de que los trabajadores alcanzaban un rendimiento superior, como en el sentido de que disminuían la reclamaciones.

De estos factores psicológicos resaltaron, especialmente dos:
1- la adaptación positiva del trabajador a un grupo de trabajo.
2- la necesidad de un clima de trabajo afectivo, pero con normas claras de trabajo.

Para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos interferían en la producción, de manera que era preciso combatirlos. Para Mayo , los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una oportunidad para alcanzar progresos. Se le reconoce como el padre de lo que entonces se denominó Relaciones Humanas. Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola.

En esta segunda etapa del desarrollo histórico, los estudios principales que se realizaron fueron encaminados al análisis de la conducta del trabajador y a la bùsqueda de las condiciones psicológicas de adaptación, estudiándose con detalle la actuación y dinámica del grupo laboral.

Entre estos estudios destacan los realizados en la Universidad de Michigan sobre Liderazgo y Motivación; en el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock en Gran Bretaña sobre diversos temas; en la Universidad de Ohio también sobre Liderazgo y Motivación y la de los Laboratorios de Bethel en el Maine sobre Dinámicas de Grupo.

Tan pronto como los resultados de estas investigaciones empezaron a filtrarse, surgió un nuevo interés por el comportamiento humano en el trabajo. Una era de "relaciones humanas" había comenzado.

El nuevo énfasis sobre las personas en el trabajo fue el resultado de tendencias que se habían gestado en un largo período.Esto ayudó a que resurgieran los valores humanos de manera que se equilibraran con otros valores en el trabajo. El aspecto negativo fue que las relaciones humanas se desarrollaron con tanta rapidez que se crearon multitud de modas pasajeras y superficiales. Algunos empíricos comenzaron a destacar aspectos tales como una sonrisa abierta, "muéstrese agradable con las personas" y "manténgalos felices", a la vez que se intentaba manipular sutilmente a los empleados.

En cuanto a los aspectos organizativos, sin abandonar los estudios de tipo tayloriano, se abordan otros nuevos que se caracterizan por el análisis de las funciones principales de la

empresa. Fayol y Gulik son los máximos representantes de esta tendencia organizativa. Consecuentemente, los tipos de estudios que se realizaron eran sobre organigramas, factores que condicionan las funciones empresariales, etc.

6.3.- Psicología de la organización (1.945 -1.980)

Con motivo de la 2ª Guerra Mundial se producen una serie de hechos que cambian completamente la panorámica empresarial. Por una parte, durante la contienda, los beligerantes tuvieron que transformar la industria de paz en industria de guerra a la vez que incorporaban nuevos trabajadores, muchos de ellos mujeres, para llenar los huecos que producía la movilización. Por otra, se plantearon importantes problemas en cuanto a la formación industrial de todas estas masas de trabajadores. También se planteó la necesidad de que la productividad aumentara.

Finalmente, con motivo de la desmilitarización hubo que transformar de nuevo la industria de cara a la producción en tiempo de paz.

Todo esto hizo que los nuevos problemas exigieran nuevas soluciones. Estas soluciones se caracterizaron por:

1.- En cuanto a la organización-empresa:

a)La empresa ha empieza a ser considerada como una estructura organizada y dinámica. Es un sistema social, por lo cual sus actividades se rigen por leyes sociales y psicológicas. Tienen necesidades, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular.

La existencia de un sistema social implica que el ambiente en la empresa es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama.

Cualquier acción que se realice sobre una de sus partes va a provocar una reacción, no sólo en aquella parte sobre la que se actùa sino también sobre el total de la misma. Por tanto hay que tener en cuentas estas posibles reacciones que se pueden producir, valorarlas y, en su caso, tratar de conducir favorablemente hacia los objetivos de la empresa.

CASO:

En cierta ocasión se presentó un problema en una empresa guipuzcoana con varios centros de trabajo.

Esta se rige por una serie de normativas de seguridad que deben ser cumplidas. Un trabajador faltó a una de las normas (entró en un horno sin guantes de seguridad) y el encargado le sancionó considerando que era un tema rutinario y normal.

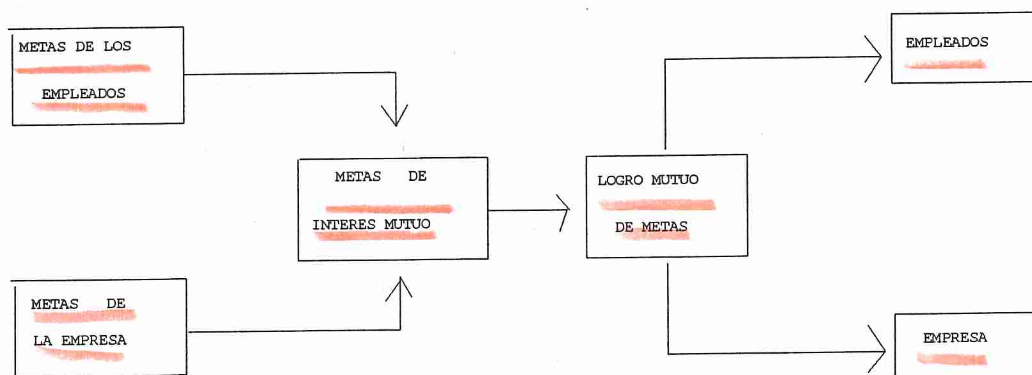
Sin embargo, el comité de empresa (formado por varios sindicatos) consideró que en otro de los centros de trabajo en Guipuzcoa se estaban dando mayores irregularidades, por lo que consideró la sanción como injusta.

Detrás de esta cuestión, hay que observar que se iban a celebrar de inmediato elecciones sindicales en las empresas y que los sindicatos estaban en plena campaña electoral.

Todos los sindicatos pertenecientes al comité de empresa quisieron tomar el caso como suyo y animaron al trabajador a denunciar su sanción. Todos ellos, igualmente, realizaron esfuerzos por ser cada uno quien le defendiera, y demostrar al resto de los trabajadores que estaban allí para proteger sus intereses.

Entre las reacciones más importantes están las del recurso humano que deber ser tenido en cuenta para evitar que el grupo de trabajo tenga reacciones de tipo negativo, ya que después la dificultad será mayor, puesto que cuando el grupo de trabajo cae en una actitud es difícil cambiarla.

b)Existe entre la empresa-organización y las personas que la forman un interés mutuo. "Las empresas necesitan a las personas y éstas necesitan a las empresas". Las personas consideran a las empresas como medios para alcanzar sus propias metas, y al mismo tiempo, las empresas necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos empresariales. Si no existen estos intereses mutuos, no tiene sentido tratar de reunirse e impulsar la cooperación, ya que no hay una base comùn para desarrollar tal estructura.



c) Se han ido acercando las posiciones de la Organización Industrial y de la Psicología de la Empresa, ya que aquella deja de desentenderse de las reacciones del grupo de trabajo y ésta se da cuenta que debe conocer aquellos aspectos organizativos que pueden provocar reacciones, positivas ó negativas, dentro del grupo de trabajo.

d) Se han aprovechado las experiencias organizativas que se produjeron en el ejército durante la 2ª Guerra Mundial, sobre todo, en el norteamericano, desplazándose muchas técnicas a la vida empresarial:

- T.W.I. (formación profesional acelerada).
- P.E.R.T. (sistema de programación).
- "Control por chequeo".
- ....

2.- En cuanto a las personas:

a) Las personas tienen mucho en comùn pero cada persona del mundo es individualmente distinta.
Este es un hecho apoyado científicamente. Desde el día de su nacimiento cada persona es singular y las experiencias posteriores profundizan dicha singularidad.

Estas diferencias individuales significan que una dirección logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos de forma distinta. Si no fuera por las diferencias individuales, se podría adoptar alguna norma ó criterio comùn para tratar a los empleados, para lo cual también se necesitaría un mínimo de criterios. Las diferencias individuales exigen que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índole estadística. Se requiere de una flexibilidad y adaptabilidad de los criterios a la hora de aplicar las normativas, lo cual no significa aplicaciones indiscriminadas de las normas.

b) Se considera a la persona y al trabajador como un todo; se le ha dejado de considerar como una suma de aptitudes y de rasgos de personalidad, para hacerlo como un conjunto de estructuras aptitudinales y de personalidad, interrelacionadas entre sí de forma dinámica, lo que hace que tengamos que comprenderle mediante un criterio globalizador y a su vez incluido dentro de otras estructuras, como son el grupo laboral y los grupos sociales en los que desarrolla su vida.

CASO:

El otro día, un encargado necesitaba que el Sr. Azpiazu se quedase a meter horas extras por la noche para acabar un trabajo urgente. El tenía los conocimientos necesarios, experiencia y capacidad para realizar el trabajo y además quería cobrar un dinero adicional. Sin embargo, cumplía su décimo aniversario de boda y le había prometido a su mujer llevarla a cenar.

El encargado tuvo que analizar a la persona globalmente, en este caso, incluyendo su vida familiar, y elegir a otro trabajador para realizar esas horas extras.

c) La psicología ha demostrado la necesidad de conductas motivadas para el logro individual y social. La conducta normal obedece a:
1.-ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona, y/o
2.-las consecuencias que resultan de sus actos.

Este hecho deja a la dirección con dos formas básicas de motivar a las personas. Les puede demostrar cómo con ciertas acciones aumentará la satisfacción de sus necesidades y cómo con otras acciones disminuirá esa satisfacción.

En cualquier caso, como profundizaremos posteriormente, la motivación es fundamental para el funcionamiento de las empresas y de las organizaciones.

d) El reconocimiento de la dignidad humana, del valor de la persona. Este es un concepto más ético y filosófico que científico. El concepto de la dignidad humana ha

surgido con fuerza en esos años rechazando la antigua idea de utilizar a los empleados como meras herramientas. Cada trabajo, por simple que sea, hace merecedor a quien lo desempeña del respeto y el reconocimiento por sus propias y singulares aspiraciones y habilidades.

NOTA:
En las empresas, sobre todo, industriales, os encontraréis con personas limitadas por sus propias capacidades y aspiraciones y que sin embargo son las que más os agradecerán y reconocerán cuando las tratéis con respeto y reconociéndoles su dignidad.

6.4.- Gestión de los Recursos Humanos (80-90).

Esta es una etapa que comenzamos a vivir en la actualidad, (llevamos ya algunos años, década de los 80) que no está totalmente definida pero en la que pueden vislumbrarse rasgos diferenciadores respecto de las etapas anteriores.

Veámoslos:

1.- Se ha dejado de abordar a las personas y a los grupos como algo a estudiar y controlar, como inevitable, dentro de las empresas.

Digamos que se ha asumido la total integración del Recurso Humano dentro de la empresa, sin ninguna especificidad, como una variable de gestión más y que, por efectos de la moda, en este tiempo, ha cobrado especial relevancia.

El recurso humano se gestiona como se gestiona el recurso financiero, el técnico, el comercial ó el productivo.

2.- Se desea, se busca la total integración de las personas con los objetivos empresariales. Lo importante no es tanto motivar a las personas, como ser capaz de traccionar, de impulsar a la acción a un grupo y lograr que todos lo hagan en la misma dirección.

3.- La gestión de Recursos Humanos ha incorporado un conjunto de técnicas, importadas algunas de otras áreas empresariales, y otras propias, facilitadoras de esa gestión pero que requieren ya de especialistas.

4.- Estos especialistas pueden provenir de diferentes campos del saber (ya no sólo los psicólogos se van a ocupar de ello): economistas, psicólogos, abogados ó ingenieros, pero todos ellos guardan en comùn el enfoque interdisciplinar de los problemas. Deben conocer y profundizar en todas las demás áreas de conocimiento empresarial.

5.- Todas las demás áreas de gestión empresarial deben integrar también la gestión de Recursos Humanos.

La gestión es doble:
1.- Por un lado, gestión técnica competente al área de que se trate (comercial, financiero, producción, etc).

2.- Por otro lado, gestión del recurso humano disponible.

6.- Es la Dirección General quien asume este enfoque de Recursos Humanos en su organización, integrando en las estrategias y objetivos generales de la empresa, las estrategias y objetivos de sus Recursos Humanos, lo cual obliga al equipo directivo a ese gestión integral de la que hablaba en el punto anterior.

Todas estas características se deben ir consolidando para que lleguemos a hablar de una etapa histórica.

6.5.- Teoría general de Sistemas (Actualidad).